

Učinkovito vodenje in motiviranje zaposlenih ob nadurnem delu

Urška Fabjan

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
urska.fabjan@fos-unm.si

Simona Vene*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
simona.vene@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen mora biti učinkovit vodja, da skupaj z zaposlenimi dosega cilje organizacije? Katerih vrst nagrad se poslužujejo vodje za uspešno motivacijo zaposlenih ob nadurnem delu? Na kakšen način se vodje spopadajo z obremenjenostjo zaposlenih pri nadurnem delu?

Namen: Namen članka je raziskati, na kakšen način vodje dosežajo cilje organizacije, katerih vrst nagrad se poslužujejo za motivacijo ob nadurnem delu ter kako se spopadajo s obremenjenostjo zaposlenih ob nadurnem delu.

Metoda: Raziskavo smo izvedli s pomočjo kvalitativne metode. Pri kvalitativni metodi smo izvedli deset pol strukturiranih intervjujev z vodji v različnih gospodarskih panogah z namenom preučevanja stališč vodij, kakšen je za njih učinkovit vodja, katerih vrst nagrad se poslužujejo ob nadurnem delu ter kako se pri povečanem obsegu dela, kot je nadurno delo, spopadajo s preobremenjenostjo zaposlenih. Kvalitativne podatke smo obdelali s pomočjo spletnega programa Atlas.ti in ugotovitve uparili s teoretičnimi ugotovitvami.

Rezultati: Rezultati kvalitativne raziskave so pokazali, da mora imeti učinkovit vodja dobro razvite komunikacijske veščine, mora znati postaviti jasne cilje, motivirati zaposlene ter si pridobiti zaupanje zaposlenih, da lahko skupaj z zaposlenimi dosega zastavljene cilje. Intervjuvani vodje so izpostavili, da se za motivacijo ob nadurnem delu največkrat poslužujejo finančnih nagrad. Vodje se poslužujejo tudi pohval in priznanj, nudijo priložnosti za napredovanje ter zaposlenim omogočijo prost dan. V izogib preobremenjenosti zaposlenih ob nadurnem delu, vodje poskrbijo za dobro organizirano delo, zaposlenim nudijo podporo in razumevanje, zagotovijo počitek in sprostitev, ustrezno razporedijo delovni čas med zaposlenimi, prilagodijo urnik ter skušajo čim bolj učinkovito obvladovati stres v delovni sredini, ki jo vodijo.

Organizacija: Učinkovito vodenje in motivacija zaposlenih v organizacijah, sta ključna dejavnika za zagotavljanje uspešnosti v organizaciji. Nadurno delo je pomembno pri organizaciji dela in usklajevanju delovnih procesov v proizvodni organizaciji. Če bi organizacija upoštevala rezultate, ki so bili pridobljeni s strani vodij, bi bila to pridobitev za organizacijo saj bi s tem zagotavljali večjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih.

Družba: Učinkovito vodenje in motivacija zaposlenih pri nadurnem delu lahko pomagata povečati produktivnost in konkurenčnost organizacij, kar pa lahko vodi v gospodarsko rast.

Originalnost: Originalnost raziskave je v tem, da se osredotoča na raziskovanje učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih ob nadurnem delu v različnih gospodarskih panogah v jugovzhodni regiji.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Vzorec je bil omejen na vodje v različnih gospodarskih panogah v jugovzhodni regiji, zato je potrebno biti previden pri ekstrapolaciji zaključkov o učinkovitem vodenju in motivaciji zaposlenih ob nadurnem delu na druge regije ali gospodarske panoge. Raziskava se osredotoča na nadurno delo in njegove posledice za zaposlene, vendar ne upošteva drugih dejavnikov, kot so na primer organizacijska kultura, struktura ali politike podjetja, ki bi lahko vplivali na učinkovito vodenje in motivacijo zaposlenih.

Ključne besede: učinkovito vodenje, nadurno delo, motivacija, komunikacija, preobremenjenost.

1 Uvod

Učinkovito vodenje in motivacija zaposlenih sta ključna dejavnika za zagotavljanje uspešnosti podjetja. V današnjem dinamičnem delovnem okolju se pogosto pojavlja potreba po nadurnem delu, kar ima lahko različne (negativne) posledice za zaposlene. Čeprav ima nadurno delo lahko številne koristi, kot so povečana produktivnost in dobičkonosnost podjetja, pa lahko nadurno delo negativno vpliva na preobremenjenost zaposlenih in vodi do slabšega delovnega uspeha ter zmanjšanja motivacije.

Zato je ključno, da vodstvo organizacije vzpostavi učinkovite strategije za vodenje in motiviranje zaposlenih v obdobjih nadurnega dela. Medtem ko lahko finančne spodbude v obliki nadomestil za nadure pomagajo motivirati zaposlene, pa le te niso vedno dovolj. Pomembno je, da vodstvo redno komunicira s svojimi zaposlenimi ter se jim zagotovi jasnost glede pričakovanih obveznosti in rokov. Poleg tega lahko vodstvo organizacije izboljša moralo zaposlenih s spodbujanjem pozitivne delovne kulture in sodelovanja med zaposlenimi. S tem se lahko zmanjša občutek izoliranosti med zaposlenimi in spodbudi občutek pripadnosti organizaciji. Prav tako je ključno, da vodstvo ustvari pozitivno delovno okolje, ki spodbuja zdrav način življenja in počitek med nadurnim delom, da se prepreči izgorelost in zmanjšanje produktivnosti.

V želji po zasledovanju težnje, da bi se zaposleni počutili pomembne in cenjene, jih je potrebno vključiti v odločitve in procese organizacije. To daje zaposlenim občutek, da imajo vpliv na svoje delovno okolje in s tem jih dodatno motivira za doseganje ciljev organizacije. Vse te strategije skupaj lahko vodijo k učinkovitemu vodenju in motivaciji zaposlenih ob nadurnem delu. Pravilno upravljanje nadurnega dela, ki temelji na učinkovitem vodenju in motivaciji, lahko izboljša produktivnost, zmanjša stres, izboljša kakovost dela in izboljša moralo zaposlenih.

Namen raziskave o učinkovitem vodenju in motivaciji zaposlenih ob nadurnem delu je proučiti, kakšen je učinkovit vodja, da lahko skupaj s podrejenimi uspešno dosega cilje organizacije, kakšne vrste nagrad se poslužujejo vodje za zaposlene ob nadurnem delu ter na kakšen način se spopadajo z preobremenjenostjo zaposlenih zaradi nadurnega dela.

Za doseg ciljev članka je uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja s pomočjo izvedenega intervjuja in kasneje obdelavo podatkov v spletnem programu Atlas. ti. Primarni podatki so bili zbrani med 10 vodji v različnih gospodarskih panogah v podjetjih v jugovzhodni regiji.

2 Teoretična izhodišča

Pod terminom vodenje, lahko zaznamo številne definicije. Denimo Yukl (2022, str. 2) ugotavlja, da vodenje vključuje proces, pri katerem tista oseba ki vodi, vpliva na druge, strukturira, olajša dejavnosti in odnose v delovni skupini ali organizaciji.

Kovač in drugi (2004, str. 17) pravijo, da je ključna značilnost vodenja: »sposobnost usmerjanja sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev zastavljenih ciljev.« Kovač in dr. (2004, str. 17) pri tem razumejo »vplivanje« kot širok izraz, ki zajema ogromno elementov: delegiranja nalog, spodbujanja, motiviranja, usmerjanja, dogovarjanja, reševanja konfliktov, sporazumevanja in odločanja.

Medtem ko denimo Brezovšek in Kukovič (2014, str. 19) razumejo vodenje kot sposobnost, da vodja ustvarja zaupanje in medsebojno podporo med zaposlenimi, ki želijo doseči skupne cilje.

Lipičnik (1998, str. 409) navaja, da vodenje lahko razdelimo na več vrst, in sicer vodenje z izjemami, s pravili odločanja, z motiviranjem, s soudeležbo, delegiranjem ter vodenje s cilji. Z načinom vodenja lahko vodje pripravijo ljudi do boljšega dela. Pri vodenju z motiviranjem pričakujemo, da bodo zaposleni aktivnejši, če se bodo pri delu izobraževali in razvijali, če imajo privlačno delo in samostojnost. Tak način vodenja oblikuje dober odnos med vodji in njegovimi zaposlenimi, čemur pravimo partnerstvo. Način vodenja poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog

Ivanko (2019, str. 379) je zapisal, da mora imeti učinkovit in uspešen vodja naslednje naštete značilnosti: odgovornost, pravičnost, poštenost, komunikativnost. Pozornost do drugih, odločnost, samozavest, vztrajnost ter ambicioznost. Dober vodja mora poznati svoje zaposlene, ker jim s svojim zgledom, vizijo, znanjem daje vzor. Včasih je moral biti vodja natančen, energičen, dominanten, danes pa so pri vodji v ospredju čustvena inteligentnost, vizionarstvo in empatija.

Pajk (2020, str. 15) pravi, da so se skozi številne študije kot tipične lastnosti uspešnega vodje izkazale naslednje:

- *Inteligentnost* (ta predstavlja prilagajanje spremembam organizaciji. Inteligentnost pripomore, da vodja lahko razmišlja o več stvareh hkrati).
- *Odprtost* (predstavlja podlago za komunikativnost, družabnost, čustveno inteligenco, dobro vzpostavljanje medsebojnih odnosov in stikov, sodelovanje med zaposlenimi).
- *Čustvena stabilnost* (je lastnost, ki preprečuje veliko mero empatije ter vodji omogoča, da se hitro postavi nazaj v nevtralno čustveno stanje. Je ena temeljnih dejavnikov, ki vodji pomaga pri samoobvladovanju čustev in predstavlja obrambo proti posledicam stresa).

- *Poštenost* (pri zaposlenih vzbuja zaupanje, da so vloge, naloge in vse ostale zadolžitve razdeljene pravično. Poštenost se zelo tesno povezana z odgovornostjo in zanesljivostjo, ki so lastnost uspešnega vodje).
- *Empatija* (je sposobnost vživljanja v doživljanje drugega in je lastnost, ki nam je dana naravno in se je ni mogoče naučiti. Vodja, ki zaupa vase je zadovoljen sam s sabo in le tak je sposoben uspešnega vodenja, ker negativen odnos samega do sebe slej kot prej pripelje tudi do negativnega odnosa do zaposlenih).

Možina in drugi (2002, str. 29-31) so mnenja, da je uspešen vodja tisti, ki je aktiven in ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem njihovi zaposleni dobijo priložnost in spodbuja njihovo delo. Uspeh organizacije je odvisen tudi od uspešne komunikacije vodje in seveda stilov vodenja. Kot uspešni vodje morajo razmišljati o tem, katero delo je ustrezno in ga je potrebno opraviti.

Hočevar (2012, str. 2) navaja, da se je motivacija pojavila, ko se je človek pričel zavedati samega sebe, svojega okolja in takrat, ko je spoznal, da je delo tisto, ki mu prinaša boljše življenje in osebni napredek. Zaposleni se pri delu med seboj razlikujemo glede sposobnosti in motivacije. Motivacija je odvisna od moči motivov in ciljev zaposlenega.

Hočevar (2012, str. 5) pravi, da je motivacijskih teorij veliko in vsaka od njih poskuša prikazati vzroke za vedenje zaposlenih in procese, ki sprožijo določeno vedenje zaposlenih. Poznamo več motivacijskih teorij kot so :

- Motivacijska teorija po Maslowu izvira iz leta 1954 in je opredeljena kot teorija hierarhije potreb Abrahama Maslowa. Maslow je proučeval motivacijo z vidika človekovih potreb, njihove ravni in razsežnosti.
- Dvofakstorska motivacijska teorija, ki jo je razvil Herzberg leta 1959, predstavlja teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitev, da določene okoliščine, v katerih delajo zaposleni ne povzročajo zaposlenim ne zadovoljstva in ne nezadovoljstva.
- Alderferjeva motivacijska teorija je poskus Clayтона Alderferja v preureditev in dopolnitev teorije po Maslowu. Ta teorija med posamezniki upošteva individualne razlike in dejstvo, da na zadovoljevanje posameznikih potreb vpliva tudi na kulturno okolje, družinske vezi in izobrazbo.
- Hackman-Oldhamov model značilnosti dela izhaja iz Herbergovih ugotovitev in želi ugotoviti, kako lahko vodja spremeni značilnost dela in da bo s tem motiviral zaposlene in jim omogočil čim boljše zadovoljstvo.
- Vroomova teorija pričakovanj je model, ki ga je oblikoval Vroom leta 1964. S tem modelom želi razložiti človekovo zadovoljstvo z opravljenim delom, motivacijo in učinki nanjo.

Faktorji, kot so pohvale, sodelovanje, plača, pripadnost, pri večini ljudi delujejo motivacijsko. Da vodja podaja priznanja, zadovoljuje pomembno potrebo po uveljavitvi lastne osebnosti pred

samim seboj in pred drugimi. Denar je posredno motivacijsko sredstvo, ker lahko človek v zameno zanj kupi stvari, pri čemer zadovoljuje svoje biološke in socialne potrebe.

Hertzbergova teorija trdi, da so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu ločeni od tistih, ki vplivajo na nezadovoljstvo. Herzberg te dejavnike imenuje higienski dejavniki in motivacijski dejavniki. Higienski dejavniki so povezani s pogoji dela, vključno z delovnim okoljem, odnosi s sodelavci, plačo in ugodnostmi. Če so ti dejavniki neustrezni, lahko povzročijo nezadovoljstvo pri zaposlenih, vendar pa, ko so izpolnjeni, ne prispevajo k dejavnikom zadovoljstva. Motivacijski dejavniki pa so povezani z delom samim, vključno z izzivi, odgovornostjo, priložnostmi za rast in napredovanje ter priznanjem za dosežke. Ko so ti dejavniki prisotni, lahko prispevajo k motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

Glede na Herzbergovo teorijo lahko higienski dejavniki preprečijo nezadovoljstvo pri delu, vendar ne bodo povečali zadovoljstva. Motivacijski dejavniki pa lahko dejansko prispevajo k povečanju zadovoljstva in motivacije pri delu. Intrinzična motivacija se nanaša na motivacijo, ki izhaja iz notranjih dejavnikov, kot so interes, radovednost in zadovoljstvo z dosežki.

Ljudje, ki so intrinzično motivirani, delajo zaradi notranjih nagrad, kot so občutek dosežka in zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. Ekstrinzična motivacija pa se nanaša na motivacijo, ki izhaja iz zunanjih dejavnikov, kot so plača, nagrade in priznanja. Ljudje, ki so ekstrinzično motivirani, delajo zaradi zunanjih nagrad in spodbud, ki jih prejemaajo za opravljeno delo. Ravno plača spada med dejavnike, ki zelo vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega pri delu.

Dečar (2009, str. 20) navaja, da v različnih organizacijah poizkušajo z različnimi načini finančnih spodbud spodbujati zaposlene k večji delovni učinkovitosti. Za zaposlene je zelo velika motivacija tudi, če vidijo, da njihovi proizvodi in storitve nekomu koristijo, da imajo jasne zastavljene cilje, poznajo rezultate svojega dela ter jasna navodila za delo. Motiviran zaposleni ima pozitivne usmerjene misli, k delu ga vodi motivacija, da doseže cilje organizacije o samem uspehu pa je trdno prepričan.

Dečar (2009, str. 31) pravi, da je sistem nagrajevanja zaposlenih strateško pomemben in ob enem zelo občutljiva tema za vsako organizacijo. Organizacije se zavedajo, da ustrezno nagrajevanje zaposlenih vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih. Vsaka organizacija je specifična, zato je sistem nagrajevanja izdelan za vsako organizacijo posebej. Organizacije svoje zaposlene velikokrat nagrajujejo s finančnimi nagradami. Ti sistemi so na prvi pogled ustrezni, vendar na dolgi rok ne zagotavljajo izboljšanje delovne uspešnosti posameznika. Uspeh in zadovoljstvo sta v današnjem času zelo specifični kategoriji in veliko zaposlenih se jih predstavlja na različne način: nekateri iščejo več prostega časa, želijo si biti uslišani in upoštevani.

Fabjan (2014, str. 13) opredeli, da ima vodja pomembno vlogo za motiviranje sodelavcev na delovnem mestu. Pri tem je zelo pomembna povezava med motiviranjem, organiziranjem, usklajevanjem in načrtovanjem. V organizaciji je obnašanje sodelavcev v veliki meri odvisno od vodje ter njihovih motivov. Zelo zahtevno je motiviranje sodelavcev, ker različno zaznava

vsak posameznik enake motive z osebnega vidika. Velik napor zahteva delo v podjetju, saj je odvisen od vsakega posameznika, nekateri delo zavirajo, drugi ga pospešujejo.

Černetič (1999, str. 5) opredeli, da je pri samem procesu motiviranja zaposlenih izrednega pomena interna komunikacija v organizaciji, s katero se vsi zaposlenim informirajo, motivirajo, vzgajajo in nenazadnje tudi navdušujejo, kako zaposlene spodbujati k večji produktivnosti, boljši kvaliteti izdelkov in storitev, utrjevanju verodostojnosti v vodstvu, zaupanju in spodbujanju organizacijske kulture.

Mumel (2008, str. 183) izpostavi definicijo, da če zagotovimo uspešno in učinkovito komuniciranje med vodji in zaposlenimi se morajo najprej izpolnjevati pogoji komuniciranja, ki vključujejo prenos sporočil iz misli pošiljatelja v misli prejemnika. Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja pa zelo vplivajo dejavniki, kot so odnosi med zaposlenimi, motiviranost, samostojnost, fleksibilnost, zaupanje med zaposlenimi ter kultura komuniciranja med zaposlenimi.

Glede na preučeno literaturo v teoretičnem delu članka smo oblikovali tri raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kakšen mora biti učinkovit vodja, da skupaj z zaposlenimi dosega cilje organizacije?
- RV2: Katerih vrst nagrad se poslužujejo vodje za uspešno motivacijo zaposlenih ob nadurnem delu?
- RV3: Na kakšen način se vodje spopadajo z obremenjenostjo zaposlenih pri nadurnem delu?

3 Metoda

Za oblikovanje raziskovalnih vprašanj smo izhajali iz osnovnega cilja raziskave, ki je bil ugotoviti, kako učinkovito vodenje in motivacija zaposlenih vplivata na nadurno delo in kakšne so posledice za zaposlene ter organizacijo. Po definiranju naših treh raziskovalnih vprašanj in pregledu dosegljive literature domačih in tujih avtorjev, pregledu člankov (iz RUO) ter magistrskih in diplomskih del, smo izvedli pol strukturirane intervjuje z 10 vodji v različnih gospodarskih panogah. Intervju je vseboval 6 vprašanj vsebinske narave z vnaprej določenimi vprašanji, odgovori na vprašanja pa so popolnoma odprti.

Za zagotavljanje veljavnosti smo uporabili kvalitativno raziskovalno metodo intervjuvanja, kje smo s pomočjo pol strukturiranega vprašalnika pridobili raznolike odgovore in mnenja intervjuvancev. Za zagotavljanje zanesljivosti smo uporabili sistematičen pristop k izbiri in izvedbi intervjujev ter dosledno sledili postavljenim raziskovalnim vprašanjem. Za zagotavljanje etičnosti smo vnaprej pridobili soglasje intervjuvancev za sodelovanje v raziskavi ter zagotovili anonimnost in zaupnost njihovih odgovorov. Intervjuvance so pridobili preko kontaktnih oseb v podjetjih, ki smo jih predhodno kontaktirali in povabili k sodelovanju v raziskavi. Izbrali smo vodje, ki so imeli izkušnje z vodenjem zaposlenih ob nadurnem delu.

Podatke pridobljene s pomočjo intervjuja smo vnesli v program Microsoft Word in jih smiselno oblikovali in uredili. Nato smo pridobljene podatke obdelali s programom Atlas.ti, kjer smo predhodno označili kode, definirali kode glede na raziskovalna vprašanja.

V skladu s teoretičnimi izhodišči in zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji smo oblikovali model raziskave, ki je prikazan na sliki 1.



Slika 1. Teoretični model raziskave glede na zastavljena raziskovalna vprašanja (RV1-RV3)

Model raziskave na sliki 1, ponazarja, da je učinkovit vodja tisti, ki ima številne veščine in lastnosti, ki mu omogočajo, da uspešno vodi svojo ekipo in zagotavlja uspeh podjetja. Pomembno je, da vodja razume, kako se učinkovito komunicira z zaposlenimi, jih motivira, nagrajuje in preprečuje preobremenjenost.

Komunikacija je ključna za uspeh vsakega vodje, saj mora biti sposoben jasno in dosledno komunicirati z zaposlenimi, razložiti cilje podjetja ter jih informirati o novicah ter spremembah v organizaciji. Pomembno je, da se vodja posveti tudi poslušanju in sprejemanju mnenj ter predlogov ter zaposlene vključuje v proces odločanja.

Motivacija je pomembna za vzdrževanje produktivnosti in morale zaposlenih. Učinkovit vodja je sposoben prepoznati, kaj motivira vsakega posameznika in ustrezno prilagodi motivacijske ukrepe. To lahko vključuje zagotavljanje priložnosti za razvoj, jasno postavljanje ciljev in nagrajevanje uspešnega dela.

Nagrajevanje je pomemben del motivacije in učinkovit vodja mora biti sposoben ustvariti pravičen sistem nagrajevanja, ki spodbuja produktivnost in kakovost dela. To lahko vključuje denarne nagrade, priložnost za razvoj kariere ali druge oblike nagrad, ki so pomembne za zaposlene.

Preobremenjenost zaposlenih lahko negativno vpliva na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Učinkovit vodja mora biti sposoben sprejemati delovne obremenitve zaposlenih in zagotoviti, da je delo uravnoteženo in pravično porazdeljeno, ter da ni prevelikih bremen za

posamezne zaposlene. Vodja pomaga pri načrtovanju delovnih procesov, ki zmanjšujejo stres in izboljšajo učinkovitost.

Po izvedenih intervjujih smo pregledali odgovore, ki ustrezajo našim raziskovalnim vprašanjem in jih primerjali s teoretičnim delom naše raziskave. Pri raziskovanju smo se osredotočili na učinke učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih ob nadurnem delu na dolgi rok, ki bi razkrila ali takšni pristopi pripomorejo k dolgoročni rasti podjetja in zadovoljstvu zaposlenih. Možnosti nadaljnjega raziskovanja vidimo tudi v preučevanju učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih ob nadurnem delu v različnih državah, ki bi lahko razkrilo razlike v pristopih, ki so najbolj učinkoviti za različne kulture in okolja. Raziskavo bi bilo smiselno razširiti tudi med zaposlene kot tudi med menedžerje.

4 Rezultati

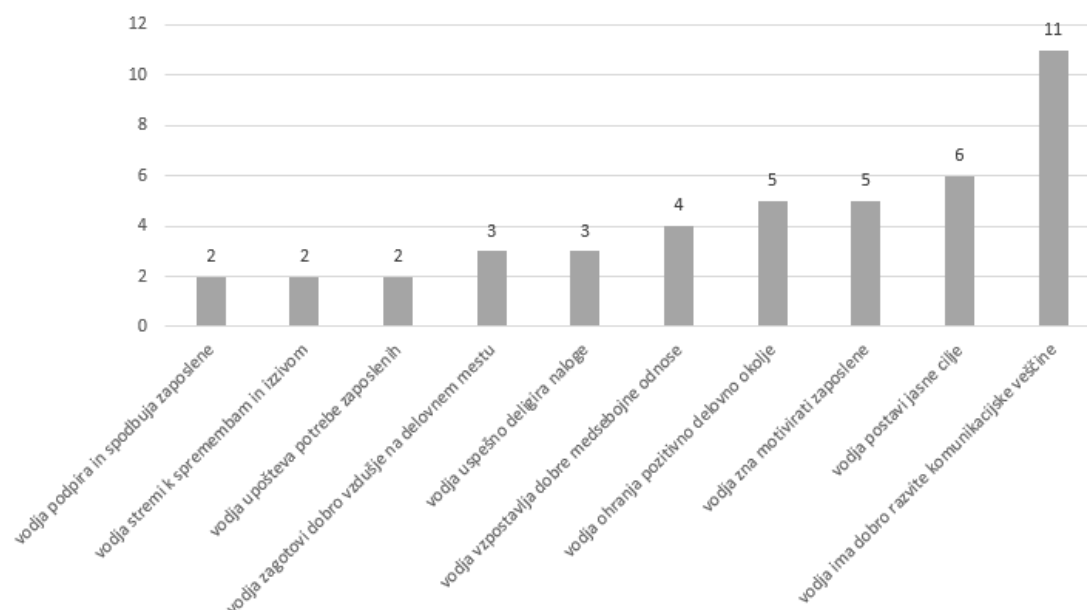
Med izbranimi intervjuvanci je bilo 60% oseb ženskega spola in 40% moškega spola. Najmlajša intervjuvanka je imela 22 let, najstarejši intervjuvanec pa 58 let. Sedem intervjuvancev oz. 70% ima končano višjo ali visoko šolo, medtem ko imajo trije intervjuvanci oz. 30% končano srednješolsko izobrazbo.

Tabela 1. Demografski podatki

Vprašanje	Odgovor	N	N[%]
Spol	Moški	4	40
	Ženske	6	60
Starost	Od 20 do 26 let	1	10
	Od 27 do 35 let	5	50
	Od 36 do 45 let	2	20
	Nad 46 let	2	20
Izobrazba	Srednješolska izob.	3	30
	Višja ali visoka šola	7	70

Opomba: N frekvenca; N[%] frekvenca v odstotkih

Kot je razvidno iz slike 2, so intervjuvani vodje v različnih gospodarskih panogah izpostavili nekaj ključnih značilnosti učinkovitega vodje.



Slika 2. Prikaz predlogov intervjuvanih vodij kakšen mora biti učinkovit vodja, da skupaj z zaposlenimi dosega cilje organizacije.

Med njimi so dobro razvite komunikacijske veščine, jasno zastavljeni cilji, motiviranje zaposlenih, ohranjanje pozitivnega delovnega okolja, vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov, uspešno delegiranje nalog, upoštevanje potreb zaposlenih ter spodbujanje in podpiranje zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije. Poudarjeno je tudi, da učinkovit vodja stremi k spremembam in izzivom ter pri tem vodi, podpora in spodbujanja svoje zaposlene. To pomeni, da mora vodja biti prilagodljiv, inovativen ter se zavedati potreb in pričakovanj zaposlenih, da lahko organizacija dosega svoje cilje na učinkovit način. Skupni imenovalec med predlogi intervjuvanih vodij je, da učinkovit vodja ne more delovati samostojno, temveč mora sodelovati s svojimi zaposlenimi in jih spodbujati k sodelovanju ter razvoju skupne vizije organizacije. Zato je pomembno, da vodja razvije sposobnost vodenja in motiviranja zaposlenih, saj so zaposleni ključni za uspešno delovanje organizacije.

INT 1 je izpostavil, da se učinkovit vodja kaže v tem, kako uspešno vodi ekipo, motivira sodelavce, postavlja jasne cilje ter dosega in presega pričakovanja v organizaciji. Njegov pristop k vodenju in motiviranju zaposlenih pri nadurnem delu temelji na spodbujanju in motiviranju pozitivne naravnosti, izpostavljanju pomembnosti opravljenega dela, ponujanju nagrad in prepoznavanju uspešnosti. Ob nadurnem delu zagotovi tudi dobro vzdušje. Zanj je motiviranje izjemno pomembno, saj lahko pozitivno vpliva na produktivnost, učinkovitost in uspešnost organizacije.

INT 1 neodvisne raziskovalke je izpostavil, da je na podlagi svojih izkušenj spoznala, da je učinkovit vodja tisti, ki je sposoben vzpostaviti jasno vizijo, postaviti cilje ter organizirati in voditi svojo ekipo k njihovem uresničevanju. Poleg tega je pomembno, da je vodja sposoben komunicirati s svojimi zaposlenimi, jih motivirati in navdušiti za skupni cilj. Pomembno je, da zaposlene spodbudimo, da ohranijo motivacijo ter se jim ustrezno predstavi, zakaj je njihovo

delo pomembno za organizacijo. Ob nadurnem delu je še posebno pomembno, da se zagotovi dobro vzdušje, skrbi za zdravje zaposlenih, saj lahko dolgotrajno delo negativno vpliva na njihovo fizično in psihično stanje. Če so zaposleni motivirani, so produktivnejši, bolj učinkoviti kar vodi do boljših rezultatov. Zato je pomembno, da vodje razumejo, kaj motivira njihove zaposlene.

INT 2 pravi, da je po njegovih izkušnjah učinkovitost vodje odvisna od sposobnosti vodje, da jasno in učinkovito komunicira s svojo ekipo s pozitivnim zgledom. Učinkovit vodja se zaveda, da je njegova vloga voditi in usmerjati svojo ekipo, da dosežajo cilje organizacije, ki je skladen s poslanstvom organizacije. Njegov pristop k motiviranju zaposlenim ob nadurnem delu je, da se trudi zagotoviti, da so zaposlenimi vključeni v proces odločanja in so seznanjeni s pomembnostjo njihovega dela.

INT 2 neodvisne raziskovalke je mnenja da se učinkovitost vodje kaže, kako dobro usklajuje delo med sodelavci ter kako uspešno prilagaja spremembam ter izboljšavam. Njej pristop k vodenju in motiviranju je tak, da posluša potrebe svojih zaposlenih ter skupaj z njimi išče rešitve ter s tem zagotavlja zadovoljstvo pri delu.

INT 3 je mnenja, da je učinkovitost vodje odvisna od jasne in učinkovite komunikacije. Pomembno je, da je vodja dobro organiziran, zna voditi in delegirati naloge ter je sposoben prilagajanja spremembam in novim izzivom, Njegov pristop k vodenju in motiviranju zaposlenih temelji na individualnem pristopu in sprejemanju potreb posameznika. Ustvarja pozitivno delovno okolje, zagotavlja podporo in čas za počitek.

INT 3 neodvisne raziskovalke je ravno tako mnenja, da se učinkovitost vodje kaže v tem, kako uspešno upravlja z ljudmi in kako uspešno izvaja strategijo organizacije. V veliki meri je odvisna od jasne in učinkovite komunikacije ter dobro delegiranih nalog.

INT 4 je mnenj, da mora biti učinkovit vodja sposoben prepoznati in uporabljati najboljše prakse vodenja ter biti pripravljen prilagajati svoj pristop glede na potrebe organizacije in zaposlenih. Pravi, da se pri motiviranju osredotoča na pozitivno delovno okolje in odprto komunikacijo, kar pomeni, da skuša vzpostaviti zaupen odnos s svojimi zaposlenimi in jih spodbujati, da izrazijo svoje mnenje o nadurnem delu. Prav tako se trudi, da so zaposleni seznanjeni s cilji nadurnega dela in kakšen vpliv ima njihovo delo na organizacijo.

INT 4 neodvisne raziskovalke je v intervjuju izpostavil, da skuša uspešno vzpostavljati odnose z ljudmi, vzpostavlja timsko delo i podpira sodelavce v njihovem osebnem in profesionalnem razvoju. Z njimi se trudi imeti jasno in dobro komunikacijo.

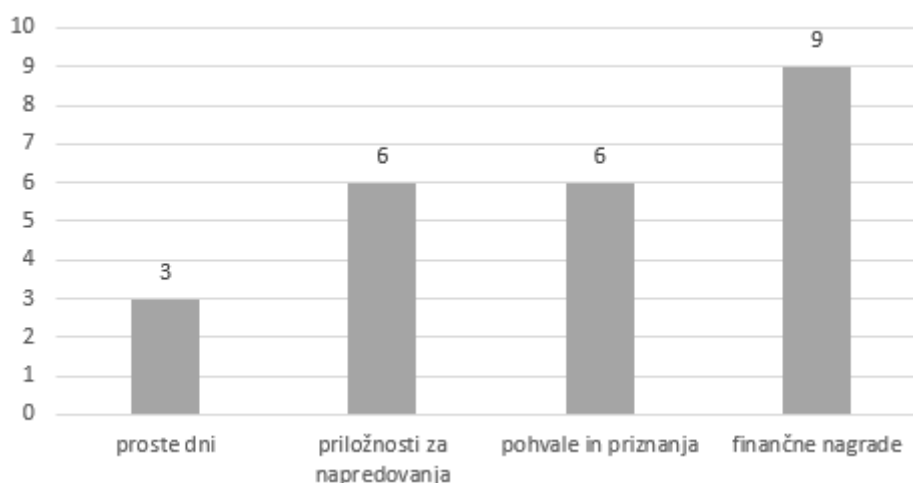
INT 5 pravi, da je po njegovem mnenju učinkovitost vodje odvisna predvsem od tega, kako dobro vodja upravlja z ljudmi. Dober in učinkovit vodja mora biti sposoben motivirati in navdihovati svoje zaposlene, hkrati pa mora biti sposoben prepoznati njihove močne točke in jih ustrezno usmerjati. Vodja mora imeti dobre sposobnosti komuniciranja ter reševanja

problemov. Njen pristop k motiviranju zaposlenih temelji na prilagajanju urnikov in razporeda dela ter zagotavljanje podpore za reševanje morebitnih težav in izzivov.

INT 5 neodvisne raziskovalke je povedala, da se učinkovitost vodje meri predvsem po tem, kako uspešno usklajuje različne elemente poslovanja, vključno z ljudmi in procesi. Pomembno je, da vodja razume svoje zaposlene, jih za motivirati za delo ter ustvariti pozitivno delovno okolje, ki spodbuja timski duh. Pri motiviranju zaposlenih se trudi biti pozorna na njihove potrebe in omejitve, ter zagotoviti, da se počutijo spoštovane in priznane za njihovo delo. Če je potrebno, se trudi zagotoviti dodatne finančne nagrade.

V skladu s temi predlogi intervjuvanih vodij lahko sklepamo, da je za učinkovito vodenje organizacije potrebno združiti večšine komunikacije, vodenja, motiviranja ter prilagajanja inovacijam. Na ta način lahko organizacija doseže svoje cilje na učinkovit in uspešen način, zaposleni pa lahko razvijajo svoje potenciale in dosegajo osebne ter karijerne cilje.

Slika 3 prikazuje predloge različnih vodij v različnih gospodarskih panogah glede vrst nagrad, ki se jih poslužujejo za uspešno motivacijo zaposlenih ob nadurnem delu.



Slika 3. Prikaz stališč intervjuvanih vodij glede vrst nagrad, ki se jih najpogosteje poslužujejo za uspešno motivacijo ob nadurnem delu

Rezultati kažejo, da je najpogostejša oblika nagrade finančno izplačilo zaposlenim ob nadurnem delu, kar je bilo navedeno s strani večine intervjuvanih vodij [N=9 oz 90 %]. Poleg tega so vodje izpostavili tudi pohvale in priznanja zaposlenim kot učinkovit način motiviranja ob nadurnem delu. Intervjuvani vodje [N=6 oz 60 %] so tudi izpostavili priložnost napredovanja kot motivacijski dejavnik za zaposlene, kar je lahko povezano z dolgoročnimi cilji organizacije in kariernimi cilji zaposlenih. Nagrade za nadurno delo morajo biti zasnovane tako, da spodbujajo zaposlene k izboljšanju kakovosti dela in doseganju ciljev organizacije, hkrati pa ohranjajo pozitiven odnos med zaposlenimi in vodstvom. Poudarjeno je, da je pomembno, da nagrade in spodbude, ki jih organizacija ponuja svojim zaposlenim, ustrezajo kulturi organizacije in vrednotam zaposlenih. Poleg tega je pomembno, da so nagrade pravične in

dosegljive za vse zaposlene, ne glede na njihovo funkcijo ali raven v organizaciji. S tem se lahko zagotovi dolgoročna motivacija zaposlenih in ohranjanje produktivnosti v organizaciji.

INT 1 in INT 1 neodvisne raziskovalke pravita, da pri povečanju motivacije uporabljata finančne nagrade, dodatne proste dni ali celo priložnosti za napredovanja. INT 1 je izpostavil, da je pomembno, da so spodbude in nagrade ustrezne za vsakega posameznika.

INT 2 in INT 2 neodvisne raziskovalke se za povečanje motivacije ob nadurnem delu poslužujeta pohval in priznanj ter podeljevanje dodatnih počitniških dni.

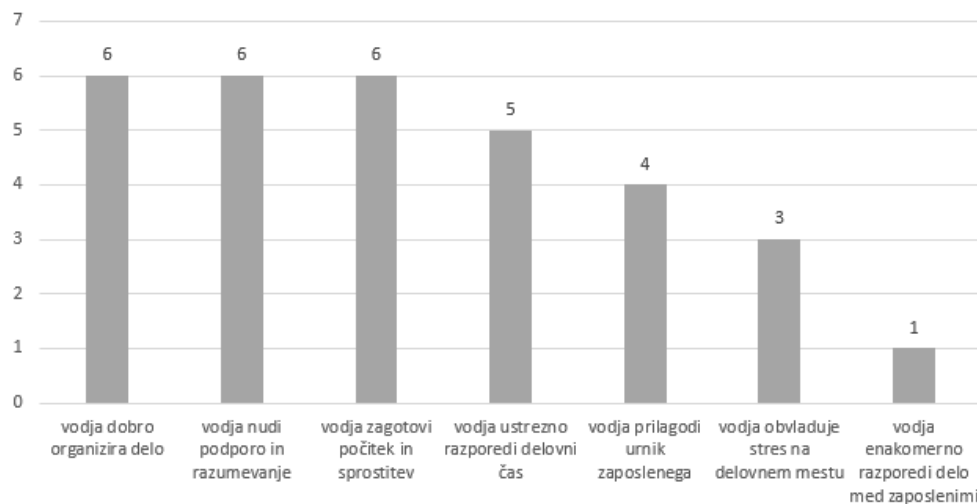
INT 3 in INT 3 neodvisne raziskovalke sta ravno tako mnenja da uporabljata dodatna denarna plačila ter priložnosti za napredovanje. INT 3 je izpostavil, da se zaveda, da slo lahko tudi druge vrste nagrad pomembne, predvsem je imel v mislih čas za počitek, ter zagotavljanje kakovostne prehrane in pijače na delovnem mestu.

INT4 in INT 4 neodvisne raziskovalke se ravno tako poslužujeta izplačilu dodatnih finančnih nagrad. INT 4 pravi, da je pomembno, da so spodbude in nagrade ustrezno prilagojene vsakemu posamezniku.

Ravno tako sta v intervjuju INT 5 in INT 5 neodvisne raziskovalke izpostavila, da se za motivacijo zaposlenih poslužujeta finančnih nagrad, možnosti napredovanja in priznanja.

Skupni imenovalec skladno s podanimi stališči intervjuvanih vodij v različnih gospodarskih panogah je ta, da finančne nagrade, pohvale in priznanja ter priložnost za napredovanje predstavljajo ključne načine motiviranja zaposlenih ob nadurnem delu. S tem lahko organizacija ohranja pozitivno delovno okolje, spodbuja produktivnost ter pospešuje rast in razvoj organizacije.

Nadaljevali smo s preučevanjem načinov, s katerimi se vodje spopadajo s preobremenjenostjo zaposlenih zaradi nadurnega dela. Po analizi podatkov, predstavljenih na sliki 4, smo ugotovili, da se vodje [N=6 oz 60%] najpogosteje odločajo za dobro organizacijo dela med zaposlenimi.



Slika 4. Prikaz predlogov intervjuvanih vodij na kakšen način se spopadajo s preobremenjenostjo zaposlenih ob nadurnem delu.

INT 1 pravi, da prekomerna obremenitev zaposlenih negativno vpliva na motivacijo zaposlenih, zato se trudi zagotoviti, da je delo dobro organizirano, da se preprečijo obremenitve in da se zaposlenih omogoči čas za počitek in sprostitev. Ravno tako je INT 1 neodvisne raziskovalke povedala, da je pomembno, da s svojimi zaposlenimi skupaj iščejo rešitve za izboljšanje delovnih pogojev.

INT 2 in INT 2 neodvisne raziskovalke se trudita zagotoviti dovolj počitka.

INT 3 je povedal, da se s prekomerno obremenitvijo sooča na način, da prilagodi delovno obremenitev, razporedi delovne naloge večim zaposlenim ter zagotovi podporo in čas za počitek. Pomembno ji je, da zaposlenih ne čutijo, da so prepuščeni sami sebi, ampak da je se jim nudi podpora in razumevanje. Ravno tako je enakega mnenja INT 3 neodvisne raziskovalke.

INT 4 je izpostavila, da se z zaposlenim najprej pogovori in ugotovi, kakšni so razlogi za prekomerno obremenjenost zaposlenih. Nato skuša najti načine za zmanjšanje obremenitve denimo razbremenitev in prilagajanje rokov. Skuša vzpostaviti pozitivno delovno okolje, ki zaposlene spodbuja, da najdejo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter prilagajanjem urnikov. Ravno tako je INT 4 neodvisne raziskovalke povedal, da si trudi prilagoditi delovni urnik, z ustreznim razporedom dela in skuša vzpostaviti pozitivno delovno okolje.

INT 5 je povedala, da se s prekomerno obremenitvijo zaposlenih spopda z ustvarjanjem smisla in pomena dela ter spodbuja zaposlene k iskanju rešitev in prilagajanje delovnih procesov. Trudi se zagotoviti ustrezno razporejanje delovnega časa in načrtovanje nadurnega dela.

INT 5 neodvisne raziskovalke je izpostavila, da se skuša izogniti preobremenjenost zaposlenih tako, da načrtuje nadurno delo v skladu s potrebami organizacije. Skuša ustvariti pozitivno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo varne in spoštovane ter imajo možnost za sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo.

Ključnega pomena je, da vodje zagotavljajo podporo, razumevanje ter omogočajo počitek in sprostitev. Prav tako se pogosto predlaga ustrezno razporeditev delovnega časa ter prilagoditev urnika, da ustreza potrebam zaposlenega. V primeru velikega obsega dela se vodje trudijo obvladovati stres na delovnem mestu ter enakomerno razporediti delo med zaposlene.

5 Razprava

Na podlagi izvedenih intervjujev smo prišli do zaključka, da ne glede na spol, starost in izobrazbo so vodje enotnega mnenja, da odprta in jasna komunikacija med vodjo in zaposlenimi pripomore k boljši organizaciji dela ter vzpostavljanju pozitivnih odnosov znotraj delovnega okolja. Vodje, ki so sposobni uspešno komunicirati s svojimi zaposlenimi, lahko povečajo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, zmanjšajo konflikte ter izboljšajo učinkovitost dela. Tudi Kovač in drugi (2004, str. 17) pravijo, da je ključna značilnost vodenja sposobnost usmerjanja sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje. Pri tem razumejo »vplivanje« kot širok izraz, ki zajema ogromno elementov: delegiranja nalog, spodbujanja, motiviranja, usmerjanja, dogovarjanja, reševanja konfliktov, sporazumevanja in odločanja.

Brezovšek, M. & Kukovič, S.(2014, str. 19) poročajo o tem, da vodenje razumejo kot sposobnost, da vodja ustvarja zaupanje in medsebojno podporo med zaposlenimi, ki želijo doseči skupne cilje. Tudi INT 3 je izpostavil, da je pomembno, da se vodja posveti gradnji zaupanja in sodelovanja zaposlenih ter poskrbi za jasno in redno komunikacijo. Odnos vodje do zaposlenega mora biti pošten in odprt za izmenjavo mnenj kot seveda tudi kritik, hkrati pa mora biti prisotno izredno veliko spoštovanja ter delovne vneme. Jasno je, da je cilj organizacije lahko dosežen samo takrat, ko vodja in njegovi zaposleni stremijo k istemu cilju. V INT 4 je bilo izpostavljeno: »Učinkovit vodja je sposoben komunicirati s svojimi zaposlenimi, jih motivirati in navdušiti za skupni cilj ter zagotoviti, da vsak posameznik v ekipi prispeva k uspehu organizacije na svoj način.

V INT 1 je navedeno, da je učinkovit vodja tisti, ki je sposoben vzpostaviti vizijo, postaviti cilje ter organizirati in voditi ekipo k njihovem uresničevanju. Ravno tako Yukl (2002, str. 2) navaja, da je vodenje ključni proces in da tisti, ki vodi vpliva na zaposlene, strukturira in olajša dejavnosti kot odnose v delovni skupini.

Ivanko (2019, str. 379) pravi, da ima učinkovit in uspešen vodja poleg zgoraj naštetih lastnosti še odločnost, samozavest, vztrajnost ter ambicioznost. V naši raziskavi intervjuvani vodje niso konkretno izpostavili lastnosti kot jih navaja Ivanko. So pa mnenja, da je učinkovit vodja dobro organiziran, zna voditi, ima dobro razvito komunikacijo ter uspešno delegirati naloge.

Mumel (2008) pravi, da na učinkovitost in uspešnost komuniciranja vplivajo dejavniki, kot so odnosi, motiviranost, samostojnost, fleksibilnost, zaupanje in nenazadnje tudi kultura komuniciranja med zaposlenimi. Vsi intervjuvani vodje so izpostavili skupni faktor in to je dobra komunikacija z zaposlenimi. Tako kot navaja Mumel, da je pomembno, da zaposleni ne čutijo, da so prepuščeni sami sebi, ampak, da se jim nudi podpora in razumevanje, je enotnega mnenja tudi INT 3, kjer je omenil: »Pomembno je, da zaposleni ne čutijo, da so prepuščeni sami

sebi, ampak, da se jim nudi podpora in razumevanje«. Pristop k vodilnim in motiviranim zaposlenim med nadurnim delom bi moral vključevati zagotavljanje vseh potrebnih sredstev, orodij in podpore za zagotavljanje produktivnosti in učinkovitosti. Vodja mora biti pozoren na potrebe zaposlenih, ter zagotoviti, da se počutijo spoštovane in priznane za svoje delo. Nujno je, da ohranimo motivacijo zaposlenih in organizaciji jasno sporočiti pomen njihovega dela. INT 1 je izpostavila: » moje vodstveno načelo pri nadurnem delu je, da zaposlenim zagotovimo vse potrebne vire, orodja in podporo, da lahko delajo učinkovito in produktivno. Prav tako je pomembno, da jih spodbudimo, da ohranijo motivacijo in da jim jasno predstavimo, zakaj je njihovo delo pomembno za organizacijo.« Mumel je navedel da so ključne sestavine ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, spodbujanje odprte komunikacije in individualizirana pozornost potrebam zaposlenih. Raziskava je pokazala, da se vsi intervjuvani vodje trudijo ustvarjati pozitivno delovno okolje, spodbujajo odprto komunikacijo ter posvečajo pozornost njihovim zaposlenim.

Možina in drugi (2002, str. 29-31) so mnenja, da je uspešen vodja tisti, ki je aktiven in ustvarja pozitivno delovno okolje, kar dokazuje tudi dejstvo INT 2 ki pravi:« Skušam uslišati potrebe zaposlenih. Pomembno je, da se trudimo ustvariti pozitivno vzdušje na delovnem mestu. » INT 3 je izpostavil, da: » poizkuša zaposlenim zagotoviti, da imajo zaposleni potrebna sredstva za delo, ustvarjam pozitivno delovno okolje , zagotavljam podporo in čas za počitek in obvladovanje stresa ter spodbujam skupinsko delo.«

Motivacija zaposlenih pa je ključnega pomena za doseganje ciljev organizacije s čimer se strinjajo vsi intervjuvani vodje ne glede na demografske podatke. Denarne nagrade, počitek in možnosti napredovanja so pogosti motivacijski dejavniki, ki jih vodje lahko uporabijo za spodbujanje zaposlenih.

Lipičnik (1998, str. 409) je mnenja, da vodenje lahko razdelimo na več vrst in sicer s pravili odločanja, z motiviranjem, s soudeležbo, delegiranjem ter vodenjem s cilji. Vodja mora prepoznati ključne izzive in se nanje odzvati pravočasno. Raziskava je pokazala, da se intervjuvani vodje predvsem poslužujejo vodenje z motiviranjem, delegiranjem ter vodenje s cilji. INT 2 je izpostavil:« motiviranje zaposlenih je ključnega pomena za doseganje ciljev organizacije«. INT 3 neodvisne raziskovalke je povedal, da :« je motiviranje ključnega pomena za doseganje ciljev v organizaciji. Jaz se za motiviranje zaposlenih poslužujem različnih ukrepov, kot so jasno zastavljeni cilji. Izpostavil je tudi, daje pomembno, da vodja dobro organiziran, zna delegirati naloge ter je sposoben prilagajanja spremembam in novim izzivom«.

INT 4 je povedal, da se mora vodja vzpostavljati odnose z ljudmi, vzpostavljati timsko delo, podpirati sodelavce v njihovem osebnem in profesionalnem razvoju. Prav tako je povedal, da njegov pristop pri vodenju in motiviranju vključuje podporo in spodbujanje zaposlenih ter poudarjanje pomena njihovega dela in zaupanju. S tem jasno pokaže, da ima INT 4 veliko tipičnih lastnosti kot jih navaja Pajk (2020, str. 15) in to so navaja inteligentnost, odprtost, čustvena stabilnost, poštenost ter empatija.

INT 1 je izpostavil: » Motiviranje zaposlenih je ključnega pomena za doseganje ciljev organizacije, saj zaposleni predstavljajo srce organizacije. Če so zaposleni motivirani, so produktivnejši in bolj učinkoviti kar vodi do boljših rezultatov. Zato je pomembno, da vodje razumejo, kaj motivira njihove zaposlene in se trudijo zagotoviti pogoje, ki spodbudijo njihovo motivacijo. Tudi Fabjan (2014) je mnenja, da ima vodja najpomembnejšo vlogo, da zaposlene ustrezno motivira. Pravi, da je v organizaciji obnašanje sodelavcev v veliki meri odvisno od vodje ter njegovih motivov.

Dečar (2009) je mnenja, da faktorji kot so pohvale, sodelovanje, plača in pripadnost pri večini ljudi delujejo motivacijsko. Denar je posredno motivacijsko sredstvo, ker zaposleni za ta denar lahko nekaj kupi, pri čemer zadovolji svoje biološke in socialne potrebe. Nagrajevanje zaposlenih je strateško pomembno in organizacije se zavedajo, da ustrezno nagrajevanje zaposlenih organizacijo pripelje do dobrih poslovnih rezultatov ob enem pa višji produktivnosti, učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih. Zato lahko podkrepimo dejstvo tudi z našo raziskavo, kjer je razvidno, da se vsi vodje poslužujejo nagrajevanja- predvsem denarnih nagrad, ker se zavedajo, da ustrezno nagrajevanje zaposlenih pripelje organizacijo do zastavljenih ciljev.

Pri procesu motiviranja zaposlenih je izrednega pomena interna komunikacija v organizaciji, s katero se zaposleni informirajo, motivirajo in zaposlene spodbujajo k večji produktivnosti (Černetič, 1999), s čimer se strinja tudi vodja v INT 4, kjer je izpostavil, da se pri vodenju in motiviranju osredotoča na odprto interno komunikacijo, kar pomeni, da skuša izpostaviti zaupen odnos s svojimi zaposlenim.

INT 3 je povedal, da je motiviranje zaposlenih ključnega pomena za doseganje ciljev v organizaciji. Motivirani zaposleni so bolj produktivni in bolj zavzeti za svoje delo. Tudi Zupan, (2001, str. 72) pravi, da je sistem nagrajevanja ključni element poslovne strategije organizacij, saj lahko pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih in njihovo predanost delu. Vsaka organizacija ima specifične potrebe in zahteve glede nagrajevanja, zato je pomembno, da se sistem nagrajevanja prilagodi specifičnim potrebam organizacije. INT 5 je izpostavila, da v njihovi organizaciji Uporabljajo kot motivacijo poleg finančnih nagrad še dodaten dan dopusta, udeležba na seminarjih ali konferenci. Lahko pa tudi preprostejše oblike spodbud kot so priznanja za dobro opravljeno delo ali zahvala za trud. Sistemi nagrajevanja neposredno motivirajo zaposlene, da v svoje delo vložijo čim več truda, kar pa organizaciji da možnost, da prepozna sposobnosti svojih zaposlenih. Posredno pa sistemi nagrajevanja pripomorejo k višji motiviranosti, predanosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj uspeh ustrezno in pravično nagrajeni.

Glede na hierarhijo potreb po Maslowu se finančne nagrade uvrščajo pod psihološke potrebe oz. potrebo po varnosti. Vendar pa je naša izvedena raziskava pokazala zanimiv rezultat, da so finančne nagrade eden od pomembnejših motivatorjev zaposlenih, ki si jih v največji meri

poslužujejo vsi intervjuvani vodje. Poleg finančnih nagrad so na voljo tudi dodatne stimulacije, prosti dnevi, priznanja, možnosti napredovanja, udeležba na seminarjih in konferencah.

Dvofaktorska motivacijska teorija in primer o nadurnem delu se osredotočata na motivacijo zaposlenih v organizacijah, vendar pa predstavljata različne pristope k razumevanju motivacije in nagrajevanja. Dvofaktorska motivacijska teorija, ki jo je razvil Frederick Herzberg, razlikuje med motivacijskimi dejavniki in dejavniki nezadovoljstva kot so status, plača, varnost zaposlitve, in delovni pogoji.

Po Herzbergovi teoriji motivacije so higieniki dejavniki vzroka za nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, da pa bi se izognili nezadovoljstvu na delovnem okolju, pa je potrebno te dejavnike nezadovoljstva odpraviti. Za odpravo nezadovoljstva obstaja veliko načinov, najpomembnejši načini za zmanjšanje nezadovoljstva pa je dostojno plačilo, zagotavljanje varnosti zaposlitve za zaposlene in ustvarjanje pozitivne kulture na delovnem mestu. Tudi v naši raziskavi smo lahko nakazali na dejstvo, da so najpomembnejši načini za zmanjšanje nezadovoljstva denarne nagrade, da vodje ustvarijo pozitivno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo varne ter spoštovane. Kljub temu pa je raziskava pokazala, da so finančne nagrade pomemben motivator zaposlenih.

Alderferjeva motivacijska teorija predstavlja alternativo hierarhični teoriji potreb Abrahamu Maslowa.

Po Alderferjevi teoriji obstajajo tri ravni potreb: potrebe po preživetju, potrebe po medsebojnih odnosih in potrebe po samouresničitvi. Te tri ravni potreb pa so medsebojno povezane in vplivajo druga na drugo. Pri nagradah za nadurno delo se finančne nagrade uvrščajo pod psihološke potrebe po varnosti, ki so ena izmed potreb po hierarhiji potreb Maslowa. Vendar pa Alderferjeva teorija poudarja, da so potrebe po medsebojnih odnosih enako pomembne kot potrebe po varnosti. To pomeni, da poleg finančnih nagrad lahko tudi druge oblike nagrad, kot so pohvale, priznanja in možnosti napredovanja, pomagajo pri izpolnjevanju teh potreb.

Poleg tega Alderferjeva teorija poudarja, da lahko zaposleni poskušajo izpolniti več potreb hkrati. Na primer, udeležba na seminarjih in konferencah ne samo, da pomaga pri razvoju kariere, ampak tudi izpolnjuje potrebo po medsebojnih odnosih, saj omogoča povezovanje in interakcijo z drugimi zaposlenimi. Tudi INT 5 je izpostavil, da se vodje za dodatno povečanje motivacije poslužujejo, da zaposlene nagradijo z možnostjo, da se lahko udeležijo seminarjev ali konferenc. S tem pridobijo dodatno spodbudo in še več znanja, ki ga lahko uporabijo na delovnem mestu.

Vroomova teorija pričakovanj je ena od teorij motivacije, ki predpostavlja, da motivacija posameznika za opravljanje dela ni odvisna le od zunanje spodbude, kot so finančne nagrade, temveč predvsem od notranjih pričakovanj o tem, kakšna bo nagrada za opravljeno delo in kako bodo ti dosežki vplivali na dosego posameznikovih ciljev. Pričakovanja vključujejo tri

dejavnike: pričakovanje, da bo opravljeno delo pripeljalo do zelenega izida, pričakovanje, da bo dosežen izid prinesel zeleno nagrado, in vrednost nagrade, ki jo posameznik pričakuje. Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da je ključno, da posameznik razume, kako bo opravljeno delo vplivalo na doseganje njegovih ciljev in kako bodo ti dosežki vplivali na nagrado, ki jo bo prejel.

Iz rezultatov, ki smo jih pridobili v orodju Atlas.ti na podlagi predstavljenih stališč intervjuvancev lahko razberemo, da se intervjuvani vodje v največji meri poslužujejo izplačilu finančnih nagrad ob nadurnem delu ter izrekajo pohvale in priznanja zaposlenim. Vodje so povedali, da zaposlene ob nadurnem delu motivirajo tudi s priložnostjo napredovanja.

Med intervjujem so vodje izrazili različna mnenja o tem, kako se spopadajo s preobremenjenostjo zaposlenih ob nadurnem delu. Po analizi rezultatov intervjujev smo ugotovili, da se najpogosteje poslužujejo prilagajanja urnika zaposlenih in zagotavljanja počitka ter sprostitev, da bi se izognili preobremenjenosti ob nadurnem delu.

Vodje izpostavljajo tudi pomen podpore in razumevanja za zaposlene ter pravilnega razporejanja delovnega časa, dodeljevanja prostih dni in obvladovanja stresa na delovnem mestu. Vodje so opozorili, da prevelika obremenitev zaposlenih negativno vpliva na njihovo motivacijo, zato je pomembno, da delovno obremenitev razporedijo enakomerno med zaposlene ter zagotovijo dovolj časa za počitek. Če se soočajo s preveliko obremenitvijo zaposlenih, bi morale vodje prilagoditi delovno obremenjenost, razporediti delovne naloge po več zaposlenih in uvesti podporo ter čas za počitek.

Pomembna je tudi dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi, ki omogoča izražanje težav ter skupno iskanje rešitev za izboljšanje delovnih pogojev. Organizacije bi morale ustvariti pozitivno delovno okolje, ki spodbuja zaposlene k najboljšemu ravnotežju med delom in zasebnim življenjem, kjer se počutijo varne in spoštovane. Dečar (2009) pravi, da sta uspeh in zadovoljstvo v današnjem času specifični kategoriji, ki si jih zaposleni predstavljajo različno. Nekateri zaposleni iščejo več časa za počitek, želijo biti uslišani in upoštevani.

6 Zaključek

Vodenje organizacije je zapleten proces, ki zahteva od vodij številne spretnosti, da bi dosegli cilje organizacije in motivirali zaposlene. Vodje morajo biti prilagodljivi in sposobni obvladovati različne situacije, ki se pojavljajo v organizaciji. Zaposleni so ključni za uspeh organizacije, zato je pomembno, da vodje ustvarijo okolje, ki spodbuja njihovo rast in razvoj. Nagrajevanje je ena od strategij, ki jih uporabljajo vodje za motiviranje zaposlenih. Nagrade lahko vključujejo finančne in nefinančne nagrade, ki so primerne za cilje organizacije in zaposlene. Nadurno delo lahko povzroči obremenjenost zaposlenih, kar lahko vpliva na njihovo učinkovitost in motivacijo. Vodje se morajo spopasti s tem izzivom, zagotoviti ustrezno podporo zaposlenim, ki delajo nadure, in prilagoditi urnik, če je to potrebno. S pravilno uporabo

nagrad in ustrezno podporo lahko učinkoviti vodje ustvarijo spodbudno okolje za zaposlene in pomagajo organizaciji doseči svoje cilje.

V besedilu se obravnava pomen učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih ob nadurnem delu ter njihove koristi za organizacijo, kot so povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov, manj napak, boljša kultura dela, povečana vključenost in zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki so motivirani in vodeni na učinkovit način, so bolj produktivni, kar lahko poveča učinkovitost in donosnost organizacije ob enem pa zmanjša stroške organizaciji kot na primer stroške nadomestil za bolniško odsotnost. Organizacija, ki se osredotoča na učinkovito vodenje in motivacijo zaposlenih, lahko ustvari pozitivno kulturo dela, ki spodbuja kreativnost, sodelovanje in timsko delo. Zaposleni, ki se počutijo vključene v organizacijo in so motivirani, so bolj naklonjeni izpolnjevanju in sodelovanju pri doseganju ciljev.

Raziskava je ponudila vpogled v ugotovitev, da obstaja veliko primerov dobre prakse na področju vodenja, pri čemer so vodje izpostavili različne vrednote kot so zaupanje, poštenost, odprta komunikacija, sposobnost prilagajanja, zavzetost, sposobnost motiviranja, sposobnost sodelovanja za doseganje učinkovitosti ter zadovoljstva zaposlenih pri nadurnem delu. Ključne sestavine dobrega vodenja vključujejo dobro komunikacijo, motivacijo, ustrezno razporejanje dela, denarno nagrajevanje ter dobro razumevanje med zaposlenimi.

Omejitve raziskave se nakazujejo v dejstvu, da le-ta ni vključevala mnenja zaposlenih ali menedžerjev, izvedena pa je bila na manjšem vzorcu vodij v različnih gospodarskih panogah v jugovzhodni regiji, zato bi bilo smiselno v prihodnje izvesti intervjuje tudi med zaposlenimi in menedžerji, da bi se pridobilo celovitejše razumevanje učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih. Nadaljnja raziskovanja bi se lahko osredotočala tudi na spremljanje dolgoročnih učinkov učinkovitega vodenja in motivacije zaposlenih ob nadurnem delu na rast podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako bi lahko raziskava vključila primerjavo pristopov v različnih državah, kar bi razkrilo, kateri pristopi so najbolj učinkoviti za različne kulture in okolja.

Raziskava je pokazala, da so finančne nagrade pogosto najbolj učinkovit način motiviranja, vendar lahko vodje uporabijo tudi druge pristope kot so izobraževanje, priznanje, pohvale, proste dni. Pomembno je tudi, da vodje spremljajo obremenjenost svojih zaposlenih in se trudijo, da ta ne postane prevelika, saj preobremenjenost lahko vodi do zmanjšanje učinkovitosti in zmanjšanja zadovoljstva zaposlenih. Vse te dejavnike je mogoče združiti v celovit pristop k vodenju, ki pripomore k boljši organizaciji dela, motivaciji zaposlenih in izboljšanju poslovnih rezultatov.

Denarne nagrade so pogosto najbolj učinkovite, ker ljudje po navadi delajo zato, da bi zaslužili denar ter se pogosto povezujejo s konkretnimi dosežki in učinkovitostjo pri delu, kar omogoča zaposlenim, da se počutijo nagrajeni za svoje trdo delo. Tako denarne nagrade zagotavljajo nekakšno »kratko« zadovoljstvo, ki ga ljudje doživijo takoj, ko prejmejo denar. Denar omogoča zaposlenim, da si privoščijo večje in boljše stvari, kar prispeva k njihovemu splošnemu zadovoljstvu in motivaciji.

Pomembno pa je poudariti, da finančne nagrade niso vedno najboljši način motiviranja zaposlenih. V nekaterih primerih so druge oblike nagrad, kot so na primer izobraževanja, fleksibilni delavni čas, priznanje dosežkov, vključevanje zaposlenih v odločitve lahko bolj učinkovite pri motiviranju zaposlenih. Vse to je odvisno od organizacije, vrste dela in osebnih preferenc zaposlenih.

Na podlagi raziskave bi bilo smiselno, da organizacije razmislijo o nekaterih predlogih izboljšav, ki bi lahko prispevali še k bolj učinkovitemu motiviranju zaposlenih. Poleg denarnih nagrad, bi lahko nekatere organizacije razmišljale o možnosti dodatnega izobraževanja, fleksibilnih delovnih urah ali možnosti dela na daljavo. Vsak zaposleni ima svoje potrebe in želje, zato bi bilo smiselno razmisliti o individualnem pristopu k motiviranju. To bi lahko vključevalo pogovore z zaposlenimi (letni pogovori), da se ugotovi, kaj jih motivira in kako bi se lahko izboljšali njihovi delovni pogoji.

Kot smo že omenili je dobra komunikacija ključna za uspešno vodenje. Učinkoviti vodje bi morali redno komunicirati s svojimi zaposlenimi in poskrbeti da se z njimi redno pogovarjajo o njihovih potrebah. V ta namen bi lahko vzpostavili tudi sistem rednih sestankov in povratnih informacij.

Pozitivna delovna kultura je ključna za uspešno motiviranje zaposlenih. Vodje si že prizadevajo ustvarjati pozitivno delovno okolje, ki spodbuja sodelovanje, medsebojno spoštovanje, zaupanje inovativnost ter druge pozitivne vrednote. V organizacijah bi lahko v ta namen vzpostavili različne timske aktivnosti, dogodke in druženj.

Reference

1. Brezovšek, M. & Kukovič, S. (2014). *Javno vodenje: Sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
2. Černetič, M. (1999). *Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija*. Kranj: Industrijska demokracija.
3. Dečar, M. (2009). *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Unior, d.d* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta, Maribor.
4. Fabjan, U. (2014). *Vpliv komunikacije in reševanje težav, motiviranost in uspešnost zaposlenih (diplomska naloga)*. Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
5. Hočevnar, S. (2012). *Motiviranje zaposlenih ob enkratnem povečanju dela v organizaciji X* (Zaključna strokovna naloga Visoke poslovne šole). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Ivanko, Š. (2019). *Vodenje v 21. stoletju*. Revija za univerzalno odličnost 8(4), pp. 374-393.
7. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna Organizacija, Kranj.
8. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
9. Možina, S., et al (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
10. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Univerzitetna knjižnica Maribor.

11. Pajk, S. (2020). *Vodenje, lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja* (zaključna projektna naloga). Koper: Fakulteta za management
12. Youkl, G. (2022). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
13. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Urška Fabjan je diplomirana organizatorica. Zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pridobivala, ko je bila operater, tehnik na liniji, tehnolog in nato kot vodja delavne enote. Ima veliko izkušenj iz vodenja, organiziranja, reševanja konfliktov med zaposlenimi, delo z ljudmi in komunikacije. Pri delu si je nabrala veliko izkušenj s sodelovanjem na inšpekcijah in presoajah. Leta 2014 je sodelovala na zagonu novih linij v proizvodnji v novem obratu. Leto kasneje je sodelovala na otvoritvi novega obrata.

Simona Vene je diplomirana organizatorica zaposlena v farmacevtski proizvodnji. Izkušnje si je pridobivala kot operater, tehnik na liniji in kasneje tehnolog na pakiranju. Ukvarja se z reševanjem odstopov v proizvodnji, reklamacijami, testiranjem novih izdelkov in vključevanje v tekoče problematike procesa pakiranja zdravil.

Abstract:

Effective Management and Motivation of Employees During Overtime Work

Research Question (RQ): What should an effective manager be like to achieve the organization's goals together with employees? What types of rewards do managers use to successfully motivate employees during overtime work? How do managers cope with the burden of overtime on employees?

Purpose: The purpose of this article is to investigate how managers achieve organizational goals, what types of rewards they use for motivation during overtime work, and how they deal with the workload of employees during overtime work.

Method: The research was conducted using a qualitative method. Using the qualitative method, we conducted ten semi-structured interviews with managers in various industries with the aim of studying the attitudes of managers, what an effective manager is for them, what types of rewards they use when working overtime, and how they deal with increased workload, such as overtime work. overloading of employees. We processed the qualitative data using the online program Atlas.ti and compared the findings with theoretical findings.

Results: The results of the qualitative research showed that an effective manager must have well-developed communication skills, must know how to set clear goals, motivate employees and gain the trust of employees so that he can achieve the set goals together with the employees. The managers interviewed pointed out that financial rewards are most often used to motivate overtime work. Managers also use praise and recognition, offer opportunities for advancement and allow employees a day off. In order to avoid overloading employees during overtime work, managers ensure well-organized work, provide support and understanding to employees, ensure rest and relaxation, appropriately distribute working time among employees, adjust the schedule and try to manage stress in the work environment they lead as efficiently as possible.

Organization: Effective leadership and motivation of employees in organizations are key factors for ensuring success in the organization. Overtime work is important in the organization of work and the coordination of work processes in a production organization. If the organization were to take into account the results obtained by the managers, this would be a gain for the organization as it would ensure greater productivity and efficiency of the employees.

Society: Effective management and motivation of employees to work overtime can help increase the productivity and competitiveness of organizations, which in turn can lead to economic growth.

Originality: The originality of the research lies in the fact that it focuses on investigating the effective management and motivation of overtime employees in various industries in the Southeast region.

Limitations/Future Research: The sample was limited to managers in various industries in the Southeast region, so caution should be exercised when extrapolating conclusions about effective leadership and overtime employee motivation to other regions or industries. The research focuses on overtime work and its consequences for employees, but does not take into account other factors, such as organizational culture, structure or company policies, which may influence effective management and employee motivation.

Keywords: effective management, overtime work, motivation, communication, overload.

Copyright (c) Urška FABJAN, Simona VENE



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.